

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG**

(Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**IMMAS ANJASWATI**  
**115030107111110**



Dosen Pembimbing

Niken Lastiti, V.A , S.AP, M.AP  
Rendra Eko Wismanu, S.AP, M.AP

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**  
**MALANG**  
**2018**

## MOTTO

Always Be Grateful! With 'The Magic'

BY RHONDA BYRNE



## LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk kedua orang tuaku Alm. Bapak Drs. Djoko Soeseno dan Ibu Wiwik Hari Sriwati yang tercinta

Suamiku Muhammad Ghufon Fanani

Sahabat-sahabatku yang selalu mendukungku

Serta Keluarga Besar Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya Maang



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap  
Kinerja Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang  
( Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang )

Disusun Oleh : Immas Anjaswati

NIM : 115030107111110

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi :-

Malang, 6 Juli 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Niken Lastiti V.A, S.AP,M.AP

NIP. 19810210 2005 01 2 002

  
Rendra Eko Wismanu, S.AP, M.AP

NIP. 20110785121410001



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang ( Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang )”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang sekarang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 6 Juli 2018



Immas Anjaswati

115030107111110

## RINGKASAN

Immas Anjaswati, 2018, **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelayanan Daerah Kota Malang ( Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang )**, Niken Lastiti V.A, S.AP, M.AP, Rendra Eko Wismanu, S.AP, M.AP.

---

Setiap instansi yang mengandalkan tingkat pencapaian kinerja pegawai, maka dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya. Salah satu upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal. Fokus penelitian ini adalah mengenai pimpinan yang tidak hanya memberikan dukungan dalam upaya untuk memaksimalkan hasil kerja yang dilakukan pegawai namun juga perlu memperhatikan masukan yang diberikan pegawai sehingga keberadaan pegawai sesuai dengan harapan mereka dan tidak menjadikan adanya kesenjangan hubungan antar pegawai sehingga pemenuhan kebutuhan sosial pegawai belum terpenuhi.

Penelitian ini akan dilakukan dengan metode kuantitatif, yaitu data yang dikumpulkan berupa angka-angka dengan populasi penelitian adalah pegawai pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu sebanyak 105 pegawai. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1) Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai F hitung sebesar 176,716 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai F tabel yaitu diperoleh nilai sebesar 5,740, yang nilainya lebih kecil daripada F hitung ( $176,716 > 5,740$ ). Berdasarkan uji F maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. 2) Hasil uji t yang dilakukan yaitu dengan membandingkan t hitung dengan t tabel maka didapatkan nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2,551 berarti lebih besar daripada t tabel 1,697 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $2,551 > 1,697$ ). Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang 3) Hasil analisis regresi linier berganda dengan melakukan uji t yang dilakukan yaitu dengan membandingkan t hitung dengan t tabel maka didapatkan nilai t hitung untuk variabel lingkungan sebesar 16,174 berarti lebih besar daripada t tabel 1,697 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $16,174 > 1,697$ ). Berdasarkan hasil analisis lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai**

### SUMMARY

Immas Anjaswati, 2018, **The Influence of Leadership and Work Environment on Employee Performance of Malang Regional Service Board (Study at Regional Tax Service Office of Malang)**, Niken Lastiti VA, S.AP, M.AP, Rendra Eko Wismanu, S.AP, M .AP.

---

Each agency that relies on the level of achievement of employee performance, it is required to be able to optimize employee performance. One effort to improve employee performance can be done through leadership practice or a reliable leadership style. The focus of this study is on the leadership that not only provide support in an effort to maximize the work done by employees but also need to pay attention to the input given the employee so that the presence of employees in accordance with their expectations and does not make the existence of the relationship gap between employees so that the fulfillment of social needs of employees has not been fulfilled .

This research will be done by quantitative method, that is data collected in the form of numbers with population of research is employee at Badan Pelayanan Pajak Daerah Malang as much as 105 employees. Data analysis used in this research is using multiple linear regression analysis.

The results of research and discussion that has been done then can be drawn conclusion as follows: 1) Based on the results of multiple linear regression analysis obtained F value count of 176,716 with a significance level of 0.000. The value of F table is obtained value of 5.740, whose value is smaller than F arithmetic ( $176,716 > 5,740$ ). Based on the F test it can be concluded that there is a significant influence simultaneously between leadership and work environment on the performance of employees of the Regional Tax Service Office of Malang. 2) The result of t test that is done by comparing t arithmetic with t table hence got value t count for leadership variable equal to 2,551 mean bigger than t table 1,697 with significance level equal to 0,000 ( $2,551 > 1,697$ ). Based on the results of the analysis it can be concluded that there is a significant influence partially between the leadership of the performance of employees of the Regional Tax Service Office of Malang 3) The results of multiple linear regression analysis by performing t tests conducted by comparing t arithmetic with t table then obtained t value for environmental variable of 16,174 means bigger than t table 1,697 with significance level equal to 0,000 ( $16,174 > 1,697$ ). Based on the results of work environment analysis partially significant effect on the performance of employees of the Regional Tax Service Office of Malang.

**Keywords: Leadership, Work Environment and Employee Performance**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan inspirasi, semangat, dan kesempatan untuk menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi ini dengan baik dan lancar yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang “(Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)”.

Penulisan skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Niken Lastiti V.A, S.AP, M.AP selaku ketua komisi pembimbing dan Bapak Rendra Eko Wismanu, S.AP, M.AP selaku anggota komisi pembimbing yang telah berkenan memberikan waktu, nasehat dan



- bimbingan, serta ilmu yang bermanfaat bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu dan nasehat yang berguna bagi peneliti untuk menyelesaikan tugas akhir.
  6. Segenap staff Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
  7. Seluruh Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yang selama ini sangat membantu peneliti memperoleh data.
  8. Untuk kedua orang tua tercinta Alm. Ayahanda Drs. Djoko Soeseno dan Ibunda Wiwik Hari Sriwati, terima kasih atas kasih sayang yang tiada batasnya, terimakasih atas doa-doanya yang selalu menyertai setiap langkahku, terima kasih telah menjadi inspirasi dan motivasi dalam menjalani kehidupan, terima kasih atas segala dukungan dan telah memberikan semua yang terbaik.
  9. Suamiku Muhammad Ghufon Fanani terimakasih atas motivasi dan kasih sayangnya selama ini.
  10. Sahabat dikampus Pristi Devintania terimakasih karena membuatku selalu bersyukur serta terimakasih atas pertemanannya sampai saat ini.
  11. Keluarga Menur Squad (Radit, Hendra, Hera, Firda, Inong dll) terima kasih telah menjadi teman yang baik dan keluarga ke2 di Malang

12. Teman-teman Jurusan Administrasi Publik angkatan 2011-2012  
terimakasih sudah menjadi teman yang baik selama penulis kuliah.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi perkembangan Administrasi Publik kedepan serta dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 6 Juli 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan.....	7

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu .....	9
B. Pengertian Kepemimpinan .....	13
1. Pengertian Kepemimpinan .....	13
2. Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan .....	13
3. Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi .....	16
4. Pengertian Kepemimpinan Sektor Publik .....	16
5. Jenis – Jenis Kepemimpinan .....	18
C. Lingkungan Kerja.....	27
1. Pengertian Lingkungan Kerja.....	27
2. Lingkungan Kerja Fisik.....	28
3. Lingkungan Kerja Non Fisik.....	33
D. Pengertian Kinerja.....	35
1. Pengertian Kinerja.....	35
2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	36
3. Standar- Standar Kinerja .....	37



4. Pengukuran Kinerja.....	38
E. Kerangka Pikir .....	40
F. Hipotesis.....	40

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	42
B. Lokasi dan Situs Penelitian .....	42
C. Populasi dan Sampel .....	42
1. Populasi .....	43
2. Sampel .....	43
3. Teknik Sampling.....	43
D. Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran .....	43
1. Variabel .....	43
2. Skala Pengukuran .....	49
E. Pengumpulan Data .....	50
F. Metode Analisis Data.....	50
1. Pengujian Instrumen Penelitian .....	50
2. Pengujian Hipotesis .....	54

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	57
1. Sejarah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	57
2. Visi, dan Misi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.....	59
3. Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi BPPD Kota Malang.....	60
B. Penyajian Data .....	63
1. Gambaran Karakteristik Responden .....	63
a. Tingkat Usia Responden .....	64
b. Jenis Kelamin Responden .....	65
c. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden .....	65
d. Status Perkawinan .....	66
e. Masa Kerja Responden .....	67
2. Uji Instrumen.....	67
a. Uji Validitas.....	67
b. Uji Reliabilitas .....	71
C. Hasil Analisis Data.....	72
1. Hasil Jawaban Responden.....	71
a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	72
b. Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ).....	76
c. Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).....	78
2. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	79
3. Hasil Uji Asumsi Normalitas .....	80

4. Hasil Uji Multikolinearitas.....	80
5. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	81
6. Hasil Regresi Linier Berganda.....	83
D. Pengujian Hipotesis.....	85
E. Pembahasan Hasil Penelitian.....	87

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	95
B. Saran .....	96

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>
----------------------	-----------



## DAFTAR TABEL

No. Judul	Hal
1.Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....	11
2.Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	47
3.Tabel 3.2 Penentuan Skor Jawaban Responden .....	50
4.Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	64
5.Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	65
6.Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	65
7.Tabel 4.4 Status Perkawinan Responden .....	66
8.Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
9.Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1) .....	68
10.Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X2) .....	69
11.Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	70
12.Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	71
13.Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X1) .....	73
14. Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	76
15.Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y) .....	78
16.Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Data .....	80
17.Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas .....	81
18. Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	83
19.Tabel 4.16 Hasil Uji F .....	85
20.Tabel 4.17 Hasil Perbandingan Koefisien Regresi .....	87

**DAFTAR GAMBAR**

Nomor	Judul	Hal
Gambar 2.1.	Model Kepemimpinan Situasional .....	24
Gambar 2.2	Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan.....	25
Gambar 2.3	Model Kerangka Hipotesis .....	41
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang....	63
Gambar 4.2	Gambar Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	82



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia di instansi memberikan dukungan dalam upaya pencapaian tujuan yang ditetapkan, dimana keberadaan sumber daya manusia di instansi untuk mendukung proses perencanaan, pengelolaan maupun pengaturan produktifitas, sehingga keberadaanya memiliki fungsi pendukung untuk mewujudkan tujuan instansi tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu kunci keberhasilan instansi dan saling mendukung kepentingan masing-masing.

Setiap instansi yang mengandalkan tingkat pencapaian kinerja pegawai, maka dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal. Kepemimpinan dalam suatu instansi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya instansi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Bagi pegawai, kepemimpinan merupakan faktor pendorong semangat dan kegairahan kerja dalam rangka mewujudkan tujuan instansi. Pemimpin dapat pula berperan sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya, dan mempunyai tanggung jawab dalam memimpin instansi.

Kepemimpinan merupakan proses atau serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain berisi menggerakkan, membimbing

dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat hal yang sama. Seluruh kegiatan itu dapat disebut sebagai usaha mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan juga bisa diartikan proses interaksi antara pemimpin dengan pegawainya untuk berbuat sesuatu yang sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan pada suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak, manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok, maka orang-orang mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama.

Melalui kepemimpinan yang tepat maka dengan sendirinya upaya instansi untuk meningkatkan kinerja para pegawai dapat terwujud. Kepemimpinan dapat memotivasi para pegawai untuk bekerja secara maksimal di instansi dan pada akhirnya meningkatkan kinerjanya. Kinerja menurut Hasibuan (2011: 94), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya, yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai juga ditentukan oleh kemampuan instansi dalam menciptakan kondisi yang memberikan rasa nyaman ketika

bekerja, dimana salah satu upaya yang dilakukan yaitu dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan pegawai.

Lingkungan kerja pada dasarnya yaitu merupakan suatu lingkungan dimana pegawai melakukan aktivitasnya atau pekerjaan sehari-hari. Namun demikian untuk memperjelas masalah lingkungan kerja ini maka secara umum dapat dibagi menjadi beberapa bagian yaitu meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai di dalam instansi yang bersangkutan. Pelayanan pegawai menjadi salah satu faktor penting pembentuk lingkungan kerja pegawai dikarenakan dengan adanya pelayanan pegawai yang baik dari instansi maka akan menumbuhkan suatu kepuasan yang tinggi pada seorang pegawai. Kondisi tersebut apabila terwujud maka secara langsung produktivitas kerja pegawai akan meningkat.

Faktor lain yang ikut menentukan lingkungan kerja adalah pada suatu instansi yaitu mengenai kondisi kerja. Kondisi kerja merupakan suatu yang terjadi pada instansi dimana para pegawai bekerja dengan kondisi tersebut dan telah dipersiapkan oleh pihak manajemen instansi. Hal-hal yang telah dipersiapkan oleh pihak manajemen tersebut yaitu meliputi penerangan (sinar) yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan suara dapat dikendalikan, dan lain-lain. Faktor lain lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan yaitu mengenai hubungan pegawai di dalam instansi. Hubungan pegawai secara langsung akan mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja pegawai di instansi. Hubungan pegawai yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja pegawai, hal tersebut dikarenakan para pegawai



akan merasa terganggu atau diganggu dengan hal-hal sebagai akibat tidak serasinya hubungan pegawai tersebut.

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang merupakan instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pengelolaan potensi di bidang keuangan yang dimiliki oleh daerah. Dalam usaha untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga aktivitas tersebut dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang diharapkan. Dalam aktivitasnya, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terkait dengan gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa pihak pimpinan selalu berusaha untuk memberikan dukungan kepada para pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya serta memberikan arahan dengan cepat apabila terjadi suatu permasalahan yang menyangkut aktivitas pegawai pada instansi. Kenyataan tersebut secara nyata dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada pegawai dalam bekerja mampu untuk menggerakkan keinginan para pegawai untuk memenuhi target kerja yang telah ditetapkan oleh instansi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh instansi selama ini belum memberikan dukungan dalam upaya memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh instansi. Kondisi ini ditunjukkan dengan adanya dukungan terkait dengan upaya pelaksanaan tugas dan yang ditetapkan oleh instansi sehingga potensi yang dilakukan oleh pegawai. Namun demikian selama ini pimpinan tidak sepenuhnya memberikan dukungan dalam upaya untuk memaksimalkan hasil kerja yang dilakukan pegawai. Pimpinan juga perlu memperhatikan masukan

yang diberikan pegawai sehingga keberadaan pegawai sesuai dengan harapan mereka.

Upaya instansi dalam memaksimalkan atas pencapaian kinerja para pegawai juga memberikan motivasi kerja yaitu adanya upaya untuk meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Rendahnya motivasi kerja pegawai juga dikarenakan kondisi hubungan sosial antar pegawai yang kurang harmonis, hal ini terjadi karena adanya pegawai yang memiliki perbedaan pendapat sehingga sering terjadi permasalahan terkait dengan hubungan antar pegawai dalam bekerja. Kondisi ini menjadikan adanya kesenjangan hubungan antar pegawai sehingga pemenuhan kebutuhan sosial pegawai belum terpenuhi. Namun demikian apabila dikaitkan dengan kondisi lingkungan kerja menunjukkan bahwa selama ini Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang selalu memperhatikan kondisi lingkungan kerja pegawai. Upaya nyata yang dilakukan yaitu dengan menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan pegawai dalam menjalankan aktivitas operasional para pegawai di instansi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis berminat melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG”**

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan secara parsial lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang
3. Untuk menganalisis pengaruh signifikan secara parsial antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini dapat digunakan untuk menerapkan teori terkait dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi instansi**

Penelitian ini dapat digunakan untuk mendukung dalam upaya peningkatan kinerja pegawai melalui penetapan kebijakan yang tepat mengenai kepemimpinan dan lingkungan kerja.

###### **b. Bagi peneliti selanjutnya**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti lain untuk mengembangkan penelitian.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Agar penulisan skripsi ini lebih terarah dan sistematis, maka skripsi ini terdiri dari lima pokok bahasan yang kesemuanya merupakan satu kesatuan, yaitu:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Mengemukakan dan menguraikan mengenai latar belakang mengenai upaya peningkatan kinerja pegawai, kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

**BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Menjelaskan kajian terhadap teori yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Teori-teori yang digunakan antara lain mengenai kinerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

**BAB III. METODE PENELITIAN**

Menguraikan tentang metode penelitian termasuk di dalamnya jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis.

**BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menyajikan hasil penelitian meliputi penyajian data fokus penelitian dan pembahasan data fokus penelitian dan merupakan jawaban dari pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah.

**BAB V. PENUTUP**

Bab ini terdiri dari dua sub bab pokok yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan garis besar dari hasil pembahasan yang ditarik berdasarkan permasalahan, teori dan analisis data. Sedangkan saran merupakan rekomendasi peneliti yang didasarkan pada ketidaksesuaian teori dengan kenyataan di lapangan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Lestari (2010)

Penelitian dilakukan oleh Lestari (2010) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo baik secara parsial maupun simultan. Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo.

2. Ferdiansyah (2016)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ferdiansyah (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Lumajang). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila kepemimpinan dan lingkungan kerja ditingkatkan maka otomatis kinerja pegawai juga akan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disarankan bahwa seorang pemimpin sebaiknya mampu mempertahankan

atau lebih meningkatkan kepedulian terhadap bawahannya dengan cara memberikan arahan, motivasi dan bimbingan dengan benar dan tepat, disamping itu juga tetap menjaga lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik maupun non fisiknya.

3. Safitri (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2016) dengan mengambil judul yaitu Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Universitas Boyolali). Hasil uji F diketahui besarnya nilai  $F = 12,920$  signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Boyolali. Nilai  $R^2$  total sebesar 0,942 dapat diartikan variasi kinerja Pegawai di Universitas Boyolali dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja, sebesar 94,2% dan sisanya 5,8% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian sebagai contoh iklim organisasi dan pengalaman pegawai. Hasil analisis jalur diketahui jalur lingkungan kerja terhadap kinerja, merupakan jalur yang dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja.

4. Rahardjo (2015)

Hasil penelitian Rahardjo (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang. Hasil penelitian



menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja terlihat dari nilai  $t$  hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan nilai signifikansi berada dibawah 0,05 (0.039) sedangkan hubungan yang signifikan antara Motivasi dengan Kinerja terlihat dari nilai  $t$  hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan nilai signifikansi yang diperoleh berada dibawah 0,05 ( 0.000), hubungan yang signifikan antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja terlihat dari nilai  $t$  hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan nilai signifikansi yang diperoleh berada dibawah 0,05 (0.041).

Adapun secara sistematis hasil penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel 2.1

**Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Lestari (2010)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo baik secara parsial maupun simultan. Variabel kepemimpinan

					memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo
2	Ferdiansyah (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Lumajang)	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Safitri (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Universitas Boyolali)	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Analisis Jalur	Secara bersama-sama Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Boyolali. Hasil analisis jalur diketahui jalur lingkungan kerja terhadap kinerja, merupakan jalur yang dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja

4	Rahardjo (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Motivasi (X <sub>2</sub> ) dan Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> ) Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Jakur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja
---	--------------------	--	--	-------------------	--

## B. Pengertian Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Thoha (1992:256) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain dan memiliki semangat total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi. Menurut Mohyi (2005:161) yang dimaksud kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.

### 2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2001:44) untuk mengukur baik tidaknya atau sehat tidaknya suatu gaya kepemimpinan dapat diukur dengan 8 (delapan) faktor penilaian yang masuk di dalam faktor-faktor gaya kepemimpinan yang meliputi:

a. Faktor menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin harus bersedia bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya, baik apa yang dilakukan oleh bawahannya maupun produktivitasnya.

b. Faktor berkemampuan berkomunikasi

Kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya mengenai segala perubahan atau perkembangan perubahan serta menerima saran-saran yang baik dari bawahannya.

c. Faktor kemampuan untuk bisa perseptif

Seorang pemimpin harus mampu mengatasi persoalan-persoalan yang muncul, oleh sebab itu pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu dari bawahannya, sehingga mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara sadar dan suka rela untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

d. Faktor kemampuan untuk bersikap objektif

Kemampuan untuk mengambil keputusan secara adil dan dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi bawahannya.

e. Faktor kemampuan menentukan prioritas

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan manajemen yang sangat penting, mengingat terdapat banyak masalah yang muncul yang memerlukan pemecahan berdasarkan kepentingan yang paling mendesak untuk diselesaikan terlebih dahulu.

f. Faktor kemampuan mengatasi masalah yang timbul

Seorang pemimpin harus bisa mengatasi persoalan-persoalan yang timbul melalui pendekatan-pendekatan struktural maupun pribadi.

g. Faktor kemampuan untuk merencanakan

Seorang pemimpin harus mampu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, kapan akan dikerjakan, dimana akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

h. Faktor kemampuan untuk mengerjakan

Kemampuan pemimpin untuk memberitahukan dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada bawahannya, memanajemen dan mengajak para bawahannya untuk bekerja semaksimal mungkin, membimbing tenaga kerja untuk mencapai standar operasional, mengembangkan tenaga kerja bawahan guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan, memberikan hak kepada orang-orang untuk mendengarkan, memuji dan

memberikan solusi secara adil, serta memperbaiki hasil dipandang dari sudut pengendalian.

### **3. Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Dalam organisasi, pemimpin dan efektifitas kepemimpinan itu sangat penting. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Mohyi 2005:162):

- a. Sebagai pengatur, pengarah organisasi untuk mencapai tujuan
- b. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi
- c. Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi
- d. Pelapor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan pengolahan sumber daya yang ada
- e. Sebagai pelopor memajukan organisasi

### **4. Pengertian Kepemimpinan Sektor Publik**

Kepemimpinan secara teortik telah dikonsepsikan oleh berbagai ahli dengan mengidentifikasikan kepemimpinan dari berbagai perspektif, yaitu: (a) kepemimpinan sebagai suatu proses, (b) kepemimpinan yang mempunyai pengaruh, (c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama. Berdasarkan komponen tersebut, maka Northouse (2013:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

*“Leadership is a process where by an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Defining leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers. Process implies that a leader affects and is affected by followers. It emphasizes that leadership is not a linear, one-way event, but rather an interactive event. When leadership is defined in this manner, it becomes available to everyone. It is not restricted to the formally designated leader in a group”.*

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bukanlah suatu sifat atau karakteristik yang berada di pemimpin, melainkan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini menyiratkan bahwa pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikutnya. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah linear, satu arah, melainkan sebuah acara interaktif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh, hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sebab pengaruh adalah *sine qua non* dengan kepemimpinan, tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak ada.

Ada dua arus besar dalam mendefinisikan kepemimpinan dalam literatur administrasi publik (Ketll, 2010). *Pertama*, Kepemimpinan politik, sebagai pendekatan tradisional dalam bidang ilmu politik yang memisahkan dimensi politik dan administrasi dari sektor publik, peran lingkup administratif yang terbatas pada pelaksanaan kebijakan dalam tradisi hirarkis paling murni dari birokrasi yang ideal. Kepemimpinan demikian mempunyai hak prerogatif untuk memilih pejabat. Pendekatan



ini merupakan aliran yang dominan dalam literatur tentang kepemimpinan di sektor publik. *Kedua*, Kepemimpinan administratif yang tidak hanya melihat administrasi publik terbatas pada peran sebagai pelaksana tetapi juga memiliki yang kuat dan bertanggungjawab dalam membangun lembaga-lembaga publik. Bahkan, ada ketegangan dialektis antara peran alami (yang menentukan) organisasi publik dan pengaruh dari para pemangku kepentingan yang berpotensi sebagai ancaman demokrasi. Sehingga harus adanya pemisahan yang jelas antara peran kepemimpinan politik dengan kepemimpinan administratif.

### **5. Jenis-Jenis Kepemimpinan**

Jenis kepemimpinan menurut Sutikno (2014:91) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:

#### **1. Tipe otokratik**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukan sikap yang menonjolkan kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan

bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya. Ciri-cirinya:

- a. Pimpinan mendikte teknik dan langkah kegiatan bawahan dalam bekerja setiap hari.
- b. Pimpinan mengabaikan pendapat ataupun bawahannya.
- c. Pimpinan mengambil keputusan sendiri.
- d. Pimpinan kurang memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan.

## 2. Tipe kendali bebas atau *laissez faire*

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil. Ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Menyerahkan tanggung jawab pada pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengemukakan ide saran dan pendapat.
- c. Menyerahkan kepada bawahan sepenuhnya dalam hal pengambilan keputusan.

- d. Percaya bahwa bawahannya mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik.
- e. Membiarkan bawahannya memilih cara-cara yang dikehendakinya dalam melaksanakan tugas.

### 3. Tipe paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi. Pemimpin dengan tipe paternalistik memiliki ciri sifat sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahan tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- f. Sering bersikap mau tahu.

#### 4. Tipe kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar.

#### 5. Tipe militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Tipe pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja

bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus.

#### 7. Tipe demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri sifat sebagai berikut:

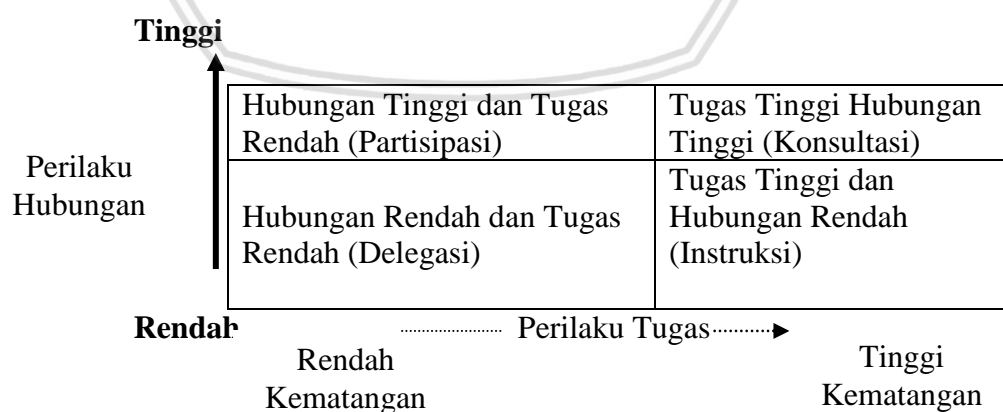
- a. Memberikan kesempatan pada bawahan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan
- b. Mendengar pendapat, ide, dan saran dari bawahan
- c. Mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- d. Memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan
- e. Menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, pendekatan bersifat korektif dan edukatif

## 8. Teori kepemimpinan situasional

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2005:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Menurut Arifin (2005:128) di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:

**Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Situasional**



Sumber: Arifin (2005:128)

Berdasarkan gambar 2.1 di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan pegawai yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan.

Menurut Thoha (2004:315) kematangan (*maturity*) dalam situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan orang-orang yang mau bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dan pendidikan, latihan atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Thoha (2004:313) pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan disajikan pada gambar 2.2 berikut:



**Gambar 2.2 Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan**

Partisipasi (G3)	Konsultasi (G2)
Delegasi (G4)	Instruksi (G1)

Sumber : Thoha (2004:314)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan

penggunaan gaya kepemimpinan 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah-masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Tingkat kesiapan / kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendekatan tugas, dan

pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan situasional dapat diidentifikasi mereka dalam 4 notasi yaitu S1 sampai S4 yang merupakan kombinasi dari dua perilaku.

### **C. Lingkungan Kerja**

#### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2000:11) dalam jurnal Susilo (2008) "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok". Menurut Nitisemito (2000:183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan". Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang diembankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut.

## 2. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Nitisemito (2000:185) lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai ( Seperti : pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya). Lingkungan perantara atau lingkungan umum (Seperti : Rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain ). Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna,dan lain-lain.

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah :

### a. Penerangan / cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

c. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

f. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan timbul beberapa penyakit, seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

g. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *air condition* atau AC yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan



lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

k. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM). Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai sifat dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar untuk memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

### 3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Suasana kerja / lingkungan non fisik (*non-physical working environment*), menurut Sedarmayanti (2011:26) yaitu : “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Menurut Nitisemo (2000:171-173). Instansi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama di instansi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan Wyon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen instansi hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bias membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen instansi juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi instansi untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja pegawai yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama pegawai (hubungan horizontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana

dengan baik, efisien dan efektif. Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi instansi secara benar seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (1991:131) bahwa: “Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, organisasi yang tidak tersusun dengan baik banyak menimbulkan suasana kerja yang kurang baik juga”. Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka kondisi dalam hubungan kerja yang baik seperti ini, semua problema tentu akan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan. Penerapan hubungan pekerjaan yang baik antar pegawai akan terlihat pada suasana kerja yang :

1. Tidak terdapat konflik antar pegawai
2. Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan
4. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman
5. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai. Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :
  - a. Para pegawai betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
  - b. Atasan dianggap rekan sekerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.

- c. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
- d. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.
- e. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan. Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada pegawai secara baik dan benar.

#### **D. Pengertian Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang.

Mangkunegara (2013:67) mengatakan pengertian kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Dharma (2016:212) “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”.

Dari kedua pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2013:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

### 2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang pegawai. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu instansi atau organisasi. Kondisi eksternal para pegawai tersebut ditunjukkan dengan adanya kondisi iklim organisasi yang mendukung aktivitas operasional instansi. Jadi situasi (*situation*) kerja termasuk dalam hal ini adalah iklim organisasi.

### 3. Standar-Standar Kinerja

Standar kinerja yaitu menentukan tingkat kinerja pekerjaan dan kriteria terhadap kesuksesan pekerjaan. Standar pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dalam tugas-tugas besar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan.

Adapun beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam standar kinerja pekerjaan adalah:

- a. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi
- b. Standar kinerja harus diambil dan dapat diandalkan
- c. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, buruk
- d. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
- e. Standar kinerja harus mudah diukur

#### 4. Pengukuran Kinerja

Secara umum pengukuran kinerja berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Sinungan (2015:23) yaitu:

- 1) Perbandingan antara pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan olah karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Sedangkan menurut Atmosoeprapto (2005: 6) menyatakan bahwa “Kinerja tidak dapat diukur secara kuantitatif semata-mata, sehingga mempunyai nilai mutlak, melainkan menggambarkan keragaman dari suatu kegiatan”. Ada dua titik kunci untuk mengukur keragaman pada setiap situasi atau kegiatan, yaitu meliputi:



1. Lebih memusatkan pada hasil akhir daripada kegiatan-kegiatan. Sebagai contoh, bagi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, sasaran nilai dolar penjualan lebih berarti daripada jumlah penjualan yang tercapai.
2. Berfikir pada perbandingan dari “kenyataan” terhadap “yang seharusnya”. Meskipun pada *output* yang “*tangible*” dan dapat diukur secara kuantitatif, hasil bagi *output* terhadap *input* saja kurang berarti apabila tidak diperbandingkan dengan hasil bagi atau sasaran yang diharapkan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:67) terdapat tiga metode yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja para pegawai atau pegawai pada instansi, yaitu:

1. Mutu atau kualitas produk.

Pada pengukuran ini instansi lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau pegawainya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang pegawai instansi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Kuantitas atau jumlah produk.

Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang pegawai dalam menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menghasilkan produk.

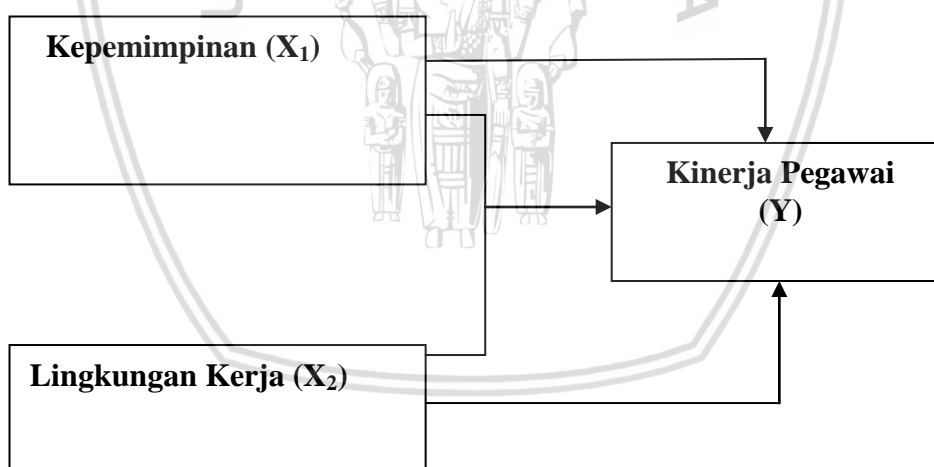
### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu produk menjadi salah satu sarana untuk mengukur tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dalam pengukuran ini anggaran instansi dapat dijadikan ukuran atau barometer untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai seorang pegawai.

## E. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian digunakan sebagai alur penelitian yang akan dilakukan, melalui kerangka pikir tersebut maka diharapkan penelitian ini dapat terarah sesuai dengan tujuan akan dicapai.

**Gambar 2.3 Model Kerangka Hipotesis**



Sumber: Peneliti, 2017

## F. Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan yang diperoleh dari penyusunan kerangka pikiran, berupa proposisi yang deduksi. Merumuskan hipotesis berarti membentuk proposisi yang sesuai dengan kemungkinan-kemungkinannya

serta tingkat-tingkat kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dihipotesiskan sebagai berikut:

H<sub>01</sub>: Tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

H<sub>a1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

H<sub>02</sub>: Tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

H<sub>a2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

H<sub>03</sub>: Tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

H<sub>a3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan dengan metode kuantitatif, yaitu data yang dikumpulkan berupa angka-angka. Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif. (Singarimbun, 2006:3).

##### **B. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dimana penelitian ini dilakukan di Kota Malang, Jawa Timur. Sedangkan situs penelitian pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

##### **C. Populasi dan Sampel**

###### **1. Populasi**

Populasi merupakan objek atau subjek yang terdapat pada suatu wilayah dan memenuhi persyaratan tertentu dalam masalah penelitian (Riduwan, 2008:55). Populasi merupakan wilayah generalisasi yang mencakup objek maupun subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik

sesuai dengan yang dikehendaki oleh peneliti untuk diteliti kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010:115). Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu sebanyak 105 pegawai.

## **2. Sampel**

Menurut Arikunto (2006:131) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel diambil jika peneliti merasa tidak mampu meneliti seluruh populasi. Peneliti menggunakan metode *total sampling*, yaitu metode mengambil secara keseluruhan jumlah populasi sebagai sampel penelitian.

## **3. Teknik Sampling**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*, sehingga sampel penelitian ditentukan seluruh pegawai yaitu sebanyak 105 pegawai.

## **D. Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran**

### **1. Variabel**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008:38). Kerlinger dalam Sugiyono (2010:58) menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari. Dibagian lain Kerlinger menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda

(*different values*). Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (X), variabel dependen (Y). Pada bagian ini akan diuraikan masing-masing variabel tersebut sebagai berikut:

**a. Variabel Independen (X)**

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat, variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan ( $X_1$ )

Merupakan perilaku pimpinan terkait aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan instansi yang telah ditetapkan, dengan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku Tugas

- a. Memberikan instruksi yang spesifik kepada pegawai
- b. Menjelaskan kepada pegawai atas keputusan yang telah ditetapkan
- c. Memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan
- d. Melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai
- e. Menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya
- f. Memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab

2. Perilaku Hubungan

- a. Berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas

- b. Melibatkan para pegawai dalam penetapan kebijakan yang akan diambil
- c. Mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pegawai
- d. Menciptakan hubungan baik dengan pegawai sehingga terdapat interaksi yang baik.

## 2. Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di sekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan pegawai, kondisi kerja, hubungan pegawai di dalam instansi yang bersangkutan. Dan untuk mengetahui item-item dari lingkungan kerja fisik dan non fisik menggunakan penelitiannya Siti Rahmi (2012), yang terdiri dari :

1. Lingkungan kerja fisik yang terdiri dari indikator :
  - a. Kenyamanan pekerjaan
  - b. Fasilitas kerja
  - c. Suasana lingkungan kerja
  - d. Keamanan lingkungan kerja
2. Lingkungan kerja non fisik yang terdiri dari indikator :
  - a. Hubungan antara atasan dan bawahan
  - b. Saling menghargai antar pegawai
  - c. Bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan
  - d. Penyelesaian masalah dengan kekeluargaan.



**b. Variabel terikat (*Dependent*) (Y)**

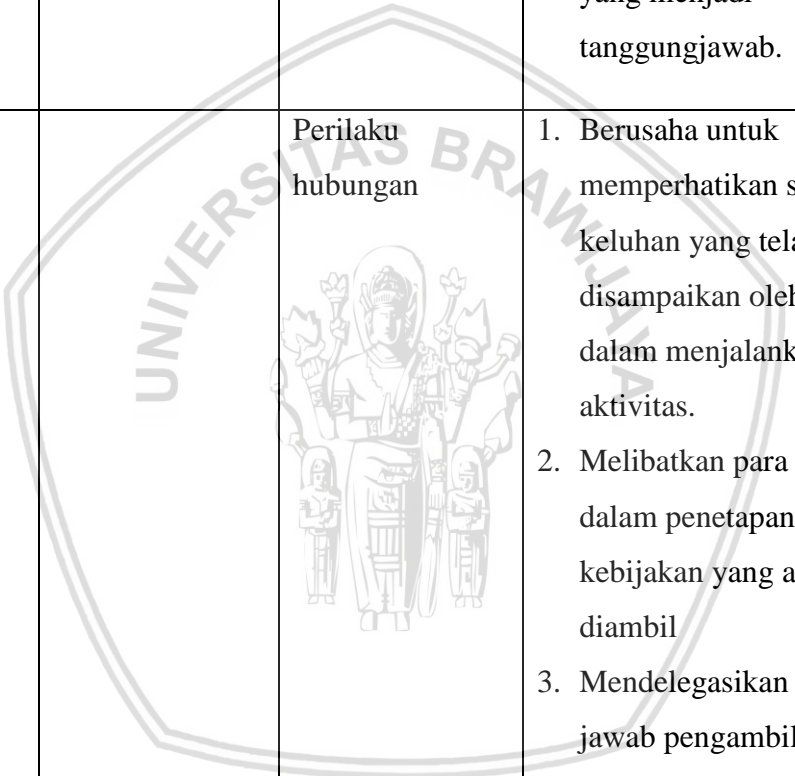
Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan instansi. Indikator pada variabel kinerja yaitu meliputi:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu penyelesaian pekerjaan

Adapun definisi operasional variabel penelitian dapat disajikan pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
1. Pemimpin	Kepemimpinan	Perilaku tugas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan instruksi yang spesifik kepada pegawai.</li> <li>2. Menjelaskan kepada pegawai atas keputusan yang telah ditetapkan.</li> <li>3. Memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan.</li> <li>4. Melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai.</li> <li>5. Menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan</li> </ol>

			<p>oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya.</p> <p>6. Memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab.</p>
		<p>Perilaku hubungan</p> 	<p>1. Berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas.</p> <p>2. Melibatkan para pegawai dalam penetapan kebijakan yang akan diambil</p> <p>3. Mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pegawai.</p> <p>4. Menciptakan hubungan baik dengan pegawai sehingga terdapat interaksi yang baik.</p>
2.Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja instansi	Lingkungan kerja fisik	<p>1. Kenyamanan pekerjaan</p> <p>2. Fasilitas kerja</p> <p>3. Suasana lingkungan kerja</p>

			4. Keamanan lingkungan kerja
		Lingkungan kerja non fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan antara atasan dan bawahan</li> <li>2. Saling menghargai antar pegawai</li> <li>3. Bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>4. Penyelesaian masalah dengan kekeluargaan.</li> </ol>
3.Kinerja	Kinerja pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Waktu penyelesaian pekerjaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja.</li> <li>2. Jaminan atas kualitas pekerjaan</li> <li>3. Kesesuaian pencapaian target kerja yang dilakukan pegawai dalam instansi</li> <li>4. Melebihi target yang telah ditetapkan</li> <li>5. Keefektifan pegawai dalam penggunaan waktu kerja</li> <li>6. Melebihi target yang telah ditetapkan</li> </ol>

## 2. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah skala *likert*. Skala *likert* adalah suatu cara yang sistematis untuk memberi penilaian pada indeks. Salah satu cara yang paling seseorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban : Sangat setuju, Setuju, Cukup setuju, Tidak setuju, dan Sangat tidak setuju. Jawaban ini di beri skor 1 sampai 4 (Singarimbun dan Effendi, (2006 :111). Setiap pertanyaan yang ditujukan kepada responden merupakan pertanyaan interval suatu konsisten sikap dan dinilai dengan jawaban yang diberikan, dengan menggunakan skala pengukuran seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.2 Penentuan Skor Jawaban Responden**

No	Jawaban responden	Kode	Skor
1	Sangat setuju	SS	4
2	Setuju	S	3
3	Tidak setuju	TS	2
4	Sangat tidak setuju	STS	1

## E. Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, diperoleh langsung dari responden yang meliputi data deskripsi identitas responden, daftar pertanyaan mengenai pendapat pengguna mengenai item-item yang diteliti dalam penelitian ini.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam metode penelitian karena data yang diperoleh ini diharapkan dapat dipergunakan untuk memudahkan peneliti mencapai tujuan penelitian. Pada penelitian ini, data diperoleh dari lapangan dengan menggunakan kuesioner. Menurut Hadjar (1999:181) dalam Taniredja dan Hidayati (2011:44), kuisisioner merupakan suatu daftar pertanyaan atau pernyataan tentang topik tertentu yang diberikan kepada subyek, baik secara individual atau kelompok, untuk mendapatkan informasi tertentu, seperti preferensi, keyakinan, minat dan perilaku. Untuk mendapatkan informasi, peneliti tidak harus bertemu subyek, tetapi cukup dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan secara tertulis.

### F. Metode Analisis Data

Setelah data diperoleh, selanjutnya melakukan analisis terhadap data yang diperoleh. Tahapan analisis data yang akan dilakukan dengan menggunakan computer SPSS 16 *for windows*.

## 1. Pengujian Instrumen Penelitian

### a. Uji Validitas

Menurut Widayat (2004:87) validitas adalah “suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistematis dan kesalahan random”. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang

seharusnya diukur. Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah:

Apabila  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka tidak terdapat instrumen yang valid pada tingkat kepercayaan 95% dan apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  terdapat instrumen yang valid pada tingkat kepercayaan 95% atau dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05). Nilai  $r$  hitung dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:

$r$  = Koefisien Korelasi

$n$  = Jumlah sampel

$X$  = Skor tiap butir

$Y$  = Skor Total

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana instrumen tersebut dapat diberikan hasil yang relatif sama bisa dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Suatu instrumen yang mempunyai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki kehandalan untuk digunakan suatu pengukuran. Suatu alat ukur yang baik tidak berubah-ubah pengukurannya, artinya meskipun alat itu digunakan berkali-kali akan memberikan hasil yang hampir serupa.

Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur dengan metode konsistensi internal dengan teknik Reliabilitas Alpha, (Rangkuti, 2004:76). Dengan rumus sebagai berikut:

$$= \alpha \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_j^2}{\sigma_x^2} \right]$$

Dimana :

- a = nilai realibilitas alat ukur
- k = jumlah item 1 pertanyaan
- $s_j^2$  = Varian belahan j; j= 1,2,.....k
- $s_x^2$  = Varians skor tes
- $\sigma_j^2$  = jumlah varian masing-masing item
- $\sigma_x^2$  = varians total

Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila nilai reliabilitas instrumen di atas 0,6 atau 60%, berarti terdapat data yang reliabel. Sebaliknya jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 atau 60% berarti tidak terdapat data yang reliabel.

### c. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, maka dilakukan uji asumsi klasik dengan menggunakan bantuan program SPSS 16 *for windows*.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini peneliti mendeteksi normalitas data dengan menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov* yang nantinya akan dipadukan dengan kurva *Normal Q-Q Plots*. Menurut



Akbar (2005) *Kolmogorov-Smirnov* adalah uji statistik yang dilakukan untuk mengetahui distribusi suatu data untuk data yang minimal bertipe ordinal. Ketentuan pengujian ini adalah jika Sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$  distribusi adalah normal (Santoso, 2006).

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan menggunakan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Menurut Wijaya (2011) multikolinearitas dapat dilihat dari *VIF*, jika  $VIF < 10$  maka tingkat kolinieritas dapat ditoleransi.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Ghozali (2001), menyebutkan ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas: yaitu dengan melihat *Grafik Plot* antara nilai prediksi variabel terikat. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan

melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka terjadi homoskedastisitas.

## 2. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda. Regresi berganda seringkali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang melibatkan hubungan dari lebih dari satu variabel bebas (Sugiyono, 2011). Oleh karena itu, model persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan :

Y	= Kinerja pegawai
$\alpha$	= Konstanta
$\beta_1, \dots, \beta_3$	= Koefisien regresi
$X_1$	= Kepemimpinan
$X_2$	= Lingkungan kerja
e	= <i>Error</i>

Dan untuk interpretasi hasil regresi adalah sebagai berikut :

### 1. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Uji-F ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang ada di dalam model regresi berganda mempunyai pengaruh secara bersamaan terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis ini mempunyai kriteria dalam pengambilan keputusannya yaitu membandingkan nilai F hasil perhitungan ( $F_{hitung}$ ) dengan F menurut tabel

( $F_{\text{tabel}}$ ), apabila  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (Ghazali, 2011).

## 2. Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Uji-t ini digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis ini mempunyai kriteria dalam pengambilan keputusannya yaitu membandingkan nilai statistik  $t$  dengan statistik kritik menurut tabel. Apabila nilai statistik  $t$  hasil perhitungan ( $t_{\text{hitung}}$ ) lebih tinggi nilai  $t$  menurut tabel ( $t_{\text{tabel}}$ ), kita menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghazali, 2011).

## 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghazali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu.

$R^2 = 0$  (nol) berarti tidak ada pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen.

$R^2 =$  mendekati 0 (nol) lemahnya pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen.

$R^2 =$  mendekati 1 (satu) berarti kuatnya pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Pada awalnya Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang, disebut Dinas Pendapatan Daerah Kotapraja Malang yang terbentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 4/U tanggal 01 Januari 1970. Untuk menunjang pelaksanaan tugas dan menyesuaikan kebutuhan akibat meningkatnya volume dan jenis pekerjaan, maka berdasarkan Keputusan Walikota Malang Nomor 45/U Tahun 1973 tentang Struktur Organisasi Dinas Pendapatan, maka penyebutannya berubah menjadi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Malang. Dalam perkembangan selanjutnya Dinas Pendapatan mengalami beberapa perubahan yang mendasar yang didukung dengan Peraturan perundangan antara lain :

1. Peraturan Daerah Kotamadya Dati II Malang Nomor 18 Tahun 1989 tentang susunan organisasi Dispenda Malang
2. Peraturan Daerah Kotamadya Dati II Malang Nomor 9 Tahun 1996 dan dikukuhkan dengan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 546 Tahun 1996. (Perubahan Dipenda Kotamadya Daerah Tingkat II Malang ditingkatkan klasifikasinya menjadi tipe A).

Memasuki masa Otonomi Daerah yang terhitung sejak tanggal 1 Januari 2001 Pemerintah Kota Malang telah mengantisipasi suatu kelembagaan yang menangani penerimaan daerah dengan membentuk Dinas Pendapatan Daerah



berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2000 tentang pembentukan, kedudukan, tugas pokok dan struktur organisasi dinas sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah dan tugas pokok dan fungsinya dijabarkan dalam Keputusan Walikota Malang Nomor 10 Tahun 2001 tentang Uraian, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Kota Malang.

Dengan diterbitkannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua atas Undang-undang No 32 Tahun 2004, maka terdapat penyesuaian struktur organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang didasarkan pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang serta Peraturan Walikota Malang Nomor 58 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Dengan diterbitkannya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang didalamnya terdapat amanah pelimpahan kewenangan Pajak Bumi dan Bangunan kepada daerah maka Pemerintah Kota Malang menindaklanjuti dengan menyusun Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan.

Perubahan tersebut menuntut adanya penyesuaian struktur organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang dituangkan dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang serta Peraturan Walikota Malang No 54 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan

Daerah Kota Malang. Dan perubahan Peraturan Walikota Malang No.48 Tahun 2016 tentang uraian Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang diganti menjadi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## **2. Visi Dan Misi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Visi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah gambaran arah pembangunan atau kondisi masa depan yang ingin di capai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang melalui penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam kurun waktu 5 ( lima ) tahun yang akan datang. Visi harus jelas menunjukkan apa yang menjadi cita-cita layanan terbaik, baik dalam upaya mewujudkan visi dan misi kepala daerah maupun upaya mencapai kinerja pembangunan daerah pada aspek kesejahteraan, layanan, dan peningkatan daya saing daerah dengan mempertimbangkan permasalahan dan isu strategis yang relevan.

Berdasarkan dari cita-cita bersama yang ingin diwujudkan dengan didukung peran serta seluruh elemen instansi, masukan-masukan dari stakeholders dan dengan memperhatikan nilai-nilai yang dianut dan nilai lingkungan yang mempengaruhi maka dirumuskan visi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai berikut :

### **TERWUJUDNYA PENERIMAAN PAJAK DAERAH YANG OPTIMAL**

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Misi merupakan kristalisasi dari



keinginan menyatukan langkah dan gerak untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka misi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dirumuskan sebagai berikut : **MENGOPTIMALKAN PENERIMAAN PAJAK DAERAH MELALUI PELAYANAN PUBLIK YANG PROFESIONAL, AKUNTABEL, DAN BERORIENTASI PADA KEPUASAAN MASYARAKAT.**

### **3. Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

#### **a. Tugas Pokok**

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang penerimaan dan Pendapatan Daerah

#### **b. Fungsi**

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang mempunyai fungsi :

1. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pemungutan pajak daerah
2. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
3. Pelaksanaan dan pengawasan pendataan, pendaftaran, penetapan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
4. Penyusunan dan pelaksanaan pengembangan potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya

5. Penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
6. Pelaksanaan pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
7. Pelaksanaan penyelesaian keberatan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
8. Pelaksanaan penyelesaian permohonan pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan, pengurangan sanksi, dan kelebihan pembayaran atas PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
9. Pembinaan dan pembukuan serta pelaporan atas pemungutan dan penyetoran PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
10. Pengendalian benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
11. Pembinaan dan pengendalian terhadap sistem pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya
12. Pelaksanaan penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)
13. Pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak
14. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

15. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi
16. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi
17. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya
18. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kearsipan
19. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
20. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP)
21. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan
22. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pemungutan pajak daerah
23. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah
24. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional
25. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional
26. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi



Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 105 responden yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang khususnya bagian kantor dan dapat dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan dan lama bekerja berdasarkan hasil tersebut maka karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

**a. Tingkat Usia Responden**

Karakteristik usia responden terdiri dari empat kelompok usia secara terperinci dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah (orang)	Prosentase
< 30 tahun	9	8,57%
30- 35 tahun	19	18,09%
>35 – 40 tahun	56	53,33%
> 40 tahun	21	20%
Jumlah	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.1 maka dapat diketahui bahwa dari 105 responden yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai adalah berusia >35 – 40 tahun yaitu sebanyak 56 responden atau 53,33%. Banyaknya usia tersebut menunjukkan bahwa tingginya pengalaman kerja yang dimiliki para pegawai atas tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan.

### b. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden terdiri dari pria dan wanita yang secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
Pria	65	61,90%
Wanita	40	38,09%
Jumlah	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Dari tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari 105 responden yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menunjukkan bahwa sebanyak 65 responden atau sebesar 61,90% adalah pria dan 40 responden atau 38,09% adalah wanita. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar pegawai adalah pria, hal tersebut dikarenakan tingginya beban kerja yang harus diselesaikan para pegawai terutama dalam proses penyelesaian pekerjaan.

### c. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu SMU sampai pendidikan S2 secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase
SMU	15	14,29%
Perguruan Tinggi (S1)	86	81,90%
S2	4	3,81%
Jumlah	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.3, dari 105 responden yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dapat diketahui bahwa sebagian besar memiliki tingkat pendidikan Perguruan Tinggi (S1) yaitu sebanyak 86 responden atau 81,90% serta paling sedikit yaitu S2 dengan jumlah responden sebanyak 4 responden atau 3,81%. Berdasarkan hasil tersebut maka instansi selama ini pendidikan formal menjadi hal utama yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai, hal tersebut merupakan upaya dari instansi untuk mempekerjakan pegawai yang memiliki profesionalisme kerja yang tinggi serta didukung oleh tingkat pendidikan formalnya.

#### d. Status Perkawinan

Status perkawinan para responden terdiri dari status menikah dan belum menikah dan dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4 Status Perkawinan Responden**

Status Perkawinan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Menikah	78	74,29%
Belum Menikah	27	25,71%
Total	105	100%

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pegawai yang belum menikah yaitu sebanyak 27 responden atau 25,71% dan sebanyak 78 responden atau 74,29% adalah menikah. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini instansi banyak mempekerjakan pegawai yang sudah menikah, hal tersebut menjadi dukungan atas usaha pegawai untuk bekerja secara maksimal di instansi.



### e. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok dan dapat disajikan pada tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Prosentase
1 tahun – 5 tahun	11	10,48%
6 tahun – 10 tahun	32	30,47%
> 10 tahun	62	59,07%
Jumlah	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.5, dari 105 responden yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menunjukkan bahwa sebanyak 11 responden atau 10,48% bekerja selama 1 tahun sampai 5 tahun, pegawai yang bekerja selama 6 tahun sampai 10 tahun yaitu sebanyak 32 responden atau 30,47% serta sebanyak 62 responden atau 59,07% yaitu bekerja lebih 10 tahun. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai telah bekerja pada instansi yaitu selama >10 tahun. Masa kerja tersebut menunjukkan loyalitas pegawai terhadap instansi dalam bekerja sehingga dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai.

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja dan kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Nilai kritik dari pengujian ini adalah 0,1900 dengan  $DF = n-1$  taraf signifikan 0,05 (5%).

Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik  $r$ . Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
<b>Kepemimpinan (<math>X_1</math>)</b>	$X_{1.1}$ (Memberikan instruksi yang spesifik kepada pegawai)	0,301	0,1900	Valid
	$X_{1.2}$ (Menjelaskan kepada pegawai atas keputusan yang telah ditetapkan)	0,318	0,1900	Valid
	$X_{1.3}$ (Memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan)	0,389	0,1900	Valid
	$X_{1.4}$ (Melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai)	0,339	0,1900	Valid
	$X_{1.5}$ (Menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya)	0,324	0,1900	Valid
	$X_{1.6}$ (Memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab)	0,324	0,1900	Valid
	$X_{1.7}$ (Berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas)	0,345	0,1900	Valid
	$X_{1.8}$ (Melibatkan para pegawai dalam penetapan	0,242	0,1900	Valid

	kebijakan yang akan diambil)			
	X <sub>1.9</sub> (Mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pegawai)	0,449	0,1900	Valid
	X <sub>1.10</sub> (Menciptakan hubungan baik dengan pegawai sehingga terdapat interaksi yang baik)	0,303	0,1900	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Dari tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen kepemimpinan adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada variabel kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan variabel kepemimpinan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Adapun untuk mengetahui uji validitas variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Lingkungan kerja ( $X_2$ )**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
<b>Lingkungan kerja (<math>X_2</math>)</b>	X <sub>2.1</sub> ( Kenyaman pekerjaan)	0,213	0,312	Valid
	X <sub>2.2</sub> (Fasilitas kerja)	0,389	0,312	Valid
	X <sub>2.3</sub> (Suasana lingkungan kerja)	0,336	0,312	Valid
	X <sub>2.4</sub> (Keamanan lingkungan kerja)	0,265	0,312	Valid
	X <sub>2.5</sub> (Hubungan antara atasan dan bawahan)	0,425	0,312	Valid
	X <sub>2.6</sub> (Saling menghargai antar pegawai)	0,352	0,312	Valid
	X <sub>2.7</sub> (Bersemangat dalam menyelesaikan	0,485	0,312	Valid

	pekerjaan)			
	X <sub>2.8</sub> (Penyelesaian masalah dengan kekeluargaan)	0,317	0,312	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Dari tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel lingkungan kerja adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada variabel lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan lingkungan kerja kerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Adapun untuk mengetahui uji validitas variabel kinerja pegawai pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Y <sub>1.1</sub> (Dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja)	0,538	0,312	Valid
	Y <sub>1.2</sub> (Jaminan atas kualitas pekerjaan)	0,447	0,312	Valid
	Y <sub>1.3</sub> (Kesesuaian pencapaian target kerja yang dilakukan pegawai dalam instansi)	0,323	0,312	Valid
	Y <sub>1.4</sub> (Melebihi target yang telah ditetapkan)	0,316	0,312	Valid
	Y <sub>1.5</sub> (Keefektifan pegawai dalam penggunaan waktu)	0,496	0,312	Valid
	Y <sub>1.6</sub> (Melebihi target yang telah ditetapkan)	0,364	0,312	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Dari tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa semua instrumen pada variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

#### b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah:

**Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas**

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Kepemimpinan	0,708	Reliabel
Lingkungan kerja	0,703	Reliabel
Kinerja	0,804	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini meskipun dilakukan pengujian secara berulang-ulang dapat menghasilkan hasil yang sama sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## C. Hasil Analisis Data

### 1. Hasil Distribusi Jawaban Responden

Distribusi jawaban responden digunakan untuk mengetahui kepemimpinan ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kinerja para pegawai di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (Y). Distribusi jawaban responden juga digunakan untuk mengetahui tingkat jawaban dari para pegawai yang berhubungan dengan kondisi yang dirasakan pegawai di instansi. Adapun secara lengkap hasil analisis rentang skala yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

#### a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka distribusi jawaban responden untuk variabel kepemimpinan dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Item	Jawaban Responden								Rata-Rata
	SS	%	S	%	TS	%	STS	%	
$X_{1.1}$	35	33,3	52	49,5	18	17,1	0	0	3,16
$X_{1.2}$	28	26,7	53	50,5	24	22,9	0	0	3,04
$X_{1.3}$	39	37,1	50	47,6	16	15,2	0	0	3,22
$X_{1.4}$	30	28,6	53	50,5	22	21,0	0	0	3,08
$X_{1.5}$	35	33,3	48	45,7	22	21,0	0	0	3,12
$X_{1.6}$	39	37,1	40	38,1	26	24,8	0	0	3,12
$X_{1.7}$	27	25,7	57	54,3	21	20,0	0	0	3,06
$X_{1.8}$	25	23,8	60	57,1	20	19,0	0	0	3,05
$X_{1.9}$	31	29,5	57	54,3	17	16,2	0	0	3,13
$X_{1.10}$	21	20,0	54	51,4	30	28,6	0	0	2,91

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Item  $X_{1.1}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan memberikan instruksi yang spesifik kepada pegawai. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan instruksi yang spesifik kepada pegawai dengan nilai rata-rata sebesar 3,16.

Item  $X_{1.2}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan menjelaskan kepada pegawai atas keputusan yang telah ditetapkan. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan menjelaskan kepada pegawai atas keputusan yang telah ditetapkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,04.

Item  $X_{1.3}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa pimpinan memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan dengan nilai rata-rata sebesar 3,22



Item  $X_{1.4}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai dengan nilai rata-rata sebesar 3,08

Item  $X_{1.5}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan oleh pegawai sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya dengan nilai rata-rata sebesar 3,08.

Item  $X_{1.6}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab dengan nilai rata-rata sebesar 3,12

Item  $X_{1.7}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan berusaha untuk

memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas dengan nilai rata-rata sebesar 3,12.

Item  $X_{1.8}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan melibatkan para pegawai dalam penetapan kebijakan yang akan diambil. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan melibatkan para pegawai dalam penetapan kebijakan yang akan diambil dengan nilai rata-rata sebesar 3,06

Item  $X_{1.9}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pegawai. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pegawai dengan nilai rata-rata sebesar 3,13.

Item  $X_{1.10}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan menciptakan hubungan baik dengan pegawai sehingga terdapat interaksi yang baik. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan menciptakan hubungan baik dengan pegawai sehingga terdapat interaksi yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 2,91

#### **b. Variabel Lingkungan kerja ( $X_2$ )**

Hasil distribusi jawaban responden untuk variabel lingkungan kerja dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

Item	Jawaban Responden								Rata-Rata
	SS	%	S	%	TS	%	STS	%	
$X_{2.1}$	26	24,8	65	61,9	14	13,3	0	0	3,11
$X_{2.2}$	33	31,4	51	48,6	21	20,0	0	0	3,11
$X_{2.3}$	37	35,2	52	49,5	16	15,2	0	0	3,20
$X_{2.4}$	36	34,3	53	50,5	16	15,2	0	0	3,19
$X_{2.5}$	55	52,4	45	42,9	5	4,8	0	0	3,48
$X_{2.6}$	54	51,4	47	44,8	4	3,8	0	0	3,48
$X_{2.7}$	60	57,1	39	37,1	6	5,7	0	0	3,51
$X_{2.8}$	68	64,8	37	35,2	0	0	0	0	3,65

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Item  $X_{2.1}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai merasakan adanya kenyamanan dalam bekerja. Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa merasakan adanya kenyamanan dalam bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,11.

Item  $X_{2.2}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai fasilitas kerja yang diberikan instansi memadai. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa fasilitas kerja yang diberikan instansi memadai dengan nilai rata-rata sebesar 3,11.

Item  $X_{2.3}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai merasakan suasana lingkungan kerja di instansi nyaman. Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa merasakan suasana lingkungan kerja di instansi nyaman dengan nilai rata-rata sebesar 3,20.

Item  $X_{2.4}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai merasakan keamanan lingkungan kerja di instansi terjamin. Pada Tabel 4.11

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa merasakan keamanan lingkungan kerja di instansi terjamin dengan nilai rata-rata sebesar 3,19.

Item  $X_{2.5}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai hubungan antara atasan dan bawahan harmonis. Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hubungan antara atasan dan bawahan harmonis dengan nilai rata-rata sebesar 3,48.

Item  $X_{2.6}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai selalu berupaya untuk saling menghargai antar pegawai. Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa selalu berupaya untuk saling menghargai antar pegawai dengan nilai rata-rata sebesar 3,48.

Item  $X_{2.7}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,51.

Item  $X_{2.8}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai selalu berupaya untuk menyelesaikan permasalahan dengan kekeluargaan. Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa selalu berupaya untuk menyelesaikan permasalahan dengan kekeluargaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,65.

**c. Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil analisis distribusi jawaban responden mengenai kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Item	Jawaban Responden								Rata-Rata
	SS	%	S	%	TS	%	STS	%	
Y <sub>1.1</sub>	33	31,4	57	54,3	15	14,3	0	0	3,17
Y <sub>1.2</sub>	32	30,5	48	45,7	25	23,8	0	0	3,07
Y <sub>1.3</sub>	30	28,6	57	54,3	18	17,1	0	0	3,11
Y <sub>1.4</sub>	19	18,1	67	63,8	19	18,1	0	0	3,00
Y <sub>1.5</sub>	24	22,9	55	52,4	26	24,8	0	0	2,98
Y <sub>1.6</sub>	48	45,7	49	46,7	8	7,6	0	0	3,38

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Item Y<sub>1.1</sub>, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja. Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,17.

Item Y<sub>1.2</sub>, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai mampu memberikan jaminan atas kualitas pekerjaan. Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mampu memberikan jaminan atas kualitas pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,07.

Item Y<sub>1.3</sub>, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai mampu menjaga kesesuaian pencapaian target kerja yang dilakukan karyawan dalam instansi. Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa mampu menjaga kesesuaian pencapaian target kerja yang dilakukan karyawan dalam instansi dengan nilai rata-rata sebesar 3,11.

Item  $Y_{1.4}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai mampu melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan. Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mampu melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan 3,00.

Item  $Y_{1.5}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai dapat mencapai keefektifan dalam penggunaan waktu kerja. Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa dapat mencapai keefektifan dalam penggunaan waktu kerja dengan nilai rata-rata sebesar 2,98.

Item  $Y_{1.6}$ , yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai dalam bekerja mampu melebihi target yang telah ditetapkan. Pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa dalam bekerja mampu melebihi target yang telah ditetapkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,38.

## 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan apakah model regresi linier sederhana yang dipergunakan dalam penelitian memiliki persamaan yang tidak bias yang terbaik (*Best Linier Unbias Estimator / BLUE*), maka selanjutnya akan dilakukan evaluasi ekonometrika. Evaluasi ekonometrika terdiri dari uji normalitas data multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Namun dalam penelitian ini tidak menggunakan uji autokorelasi karena data yang digunakan bukan merupakan data *time series* atau waktu berkala.

### 3. Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan metode uji sampel *Kolmogorov-Smirnov* dengan *test distribution normal* dimana kriteria yang digunakan yaitu : jika  $\text{Sig} > \text{taraf signifikansi } (\alpha = 0,05)$  maka data penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Hasil uji normalitas data dapat disajikan pada Tabel 4.13

**Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Data**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,67718563
Most Extreme Differences	Absolute	,114
	Positive	,114
	Negative	-,107
Kolmogorov-Smirnov Z		1,171
Asymp. Sig. (2-tailed)		,129

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji normalitas data dapat diperoleh nilai sig. lebih besar dari 0,05, yaitu sebesar 0,129 berdasarkan hasil tersebut maka data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### 4. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang sempurna. Hal tersebut seperti yang telah dikemukakan oleh Santoso (702:203) bahwa tujuan uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel



*independent*. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dari besarnya VIF (*Variance Inflating Factor*) dan *tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas menurut Santoso (702:206) adalah:

- a. Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- b. Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1

Berikut ini akan disajikan hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan dengan bantuan SPSS *for windows*, secara lengkap hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,016	,817		,020	,984	
	Kepemimpinan	,127	,050	,130	2,551	,012	,985
	Lingkungan Kerja	,873	,054	,822	16,174	,000	,948

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

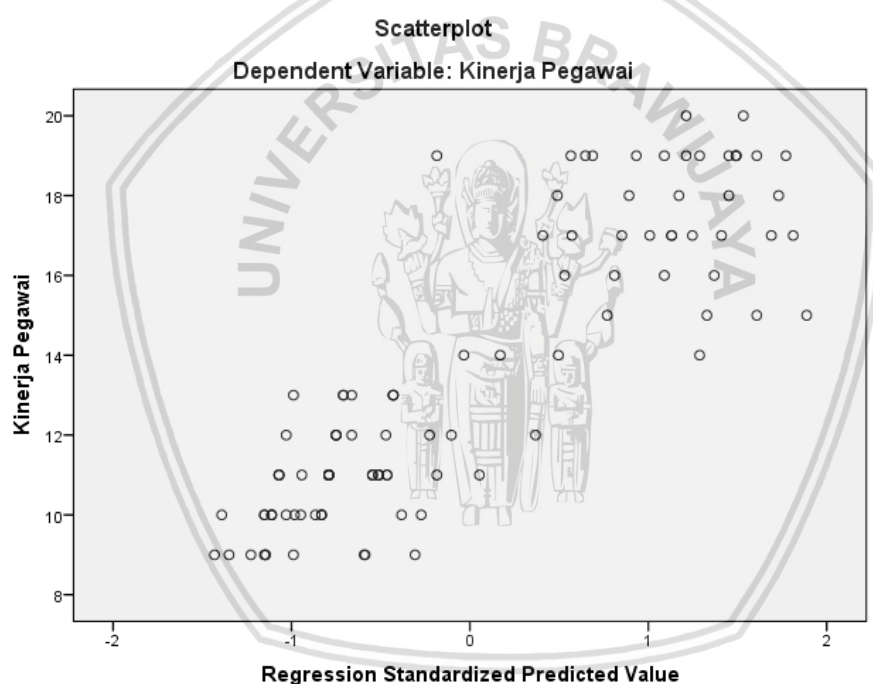
Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas dapat diketahui bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas di sekitar angka satu dan nilai *tolerance* mendekati angka 1. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan bebas multikolinearitas.

## 5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke

pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 702:208). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi bisa dilihat dari pola yang terpromosi pada titik-titik yang terdapat pada grafik *scatterplot*. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat disajikan Gambar pada grafik berikut:

Gambar 4.2 Gambar Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas dapat diketahui bahwa titik-titik yang pada grafik *scatterplot* tidak membentuk pola yang jelas serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi yang digunakan bebas heteroskedastisitas.

## 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan maka dapat disajikan hasil analisis regresi linier berganda yang secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,016	,817		,020	,984		
	Kepemimpinan	,127	,050	,130	2,551	,012	,985	1,018
	Lingkungan Kerja	,873	,054	,822	16,174	,000	,948	1,022

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan hasil estimasi regresi pada tabel 4.15 di atas, dapat dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = 0,016 + 0,127X_1 + 0,873X_2$$

2. Persamaan di atas mengandung interpretasi :

Y= Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang nilainya diprediksi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja.

a = 0,016 merupakan nilai konstanta, yaitu estimasi dari kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu menunjukkan sebesar 0,016. Hasil

tersebut dapat membuktikan bahwa apabila perusahaan tidak memperhatikan kepemimpinan dan lingkungan kerja maka kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu sebesar 0,016.

$b_1 = 0,873$  merupakan slope atau koefisien arah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) yang mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang ( $Y$ ). Koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,873 dengan tanda positif. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa apabila variabel kepemimpinan berubah (naik atau turun) maka kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang akan naik sebesar 0,873 dengan asumsi variabel yang lain mempunyai nilai sama dengan nol.

$b_2 = 0,873$  merupakan slope atau koefisien arah variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) yang mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang ( $Y$ ). Koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,873 dengan tanda positif. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa apabila variabel lingkungan kerja berubah (naik atau turun) maka kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang akan naik sebesar 0,873 dengan asumsi variabel yang lain mempunyai nilai sama dengan nol.

3. Angka  $R^2$  sebesar 0,776 menunjukkan bahwa 77,6% kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja. Sedangkan sisanya yaitu

sebesar 22,4% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model.

4. Nilai koefisien korelasi berganda (R) diperoleh hasil sebesar 0,881, dimana hasil tersebut menggambarkan kuatnya hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (Y). Hal ini berarti hubungan antara keseluruhan variabel *independent* dengan variabel *dependent* adalah erat karena nilai R tersebut mendekati 1.

#### D. Pengujian Hipotesis

Uji ini dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diambil sebelumnya. Pengujian ini meliputi:

##### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama adalah diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang maka digunakan uji F (uji secara simultan). Berdasarkan hasil uji F dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel 4.16.

**Tabel 4.16 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1013,682	2	506,841	176,716	,000 <sup>b</sup>
	Residual	292,547	102	2,868		
	Total	1306,229	104			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

Uji simultan dilakukan dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Dari hasil regresi didapatkan F hitung sebesar 176,716 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. F tabel didapatkan dengan melihat nilai F tabel yaitu diperoleh nilai sebesar 5,740, yang nilainya lebih besar daripada F hitung. Hal ini berarti menerima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## 2. Pengujian Hipotesis Kedua

Uji parsial (uji t) dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Dari hasil regresi didapatkan t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,000 dan variabel lingkungan kerja yaitu sebesar 0,000. untuk mengetahui statistik tabel, maka perlu diketahui bahwa:

1. Tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$
2. t tabel sebesar 1,697

Hasil perbandingan antara t hitung dengan t tabel tiap-tiap variabel:

1. t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2,551 berarti lebih besar daripada t tabel 1,697. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.
2. t hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar 16,174 berarti lebih besar daripada t tabel 1,697. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja

terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

Dari hasil di atas secara parsial hanya variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

### 3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu diduga variabel lingkungan kerja paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Adapun untuk melakukan pengujian hipotesis ketiga yaitu dengan melakukan perbandingan koefisien regresi masing-masing variabel, hasil perbandingan tersebut dapat disajikan pada tabel 4.17.

**Tabel 4.17 Hasil Perbandingan Koefisien Regresi**

No.	Variabel	Koefisien
1.	Kepemimpinan	0,130
2.	Lingkungan kerja	0,822

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan hasil perbandingan koefisien regresi tersebut maka dapat diketahui bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, dengan demikian menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini terbukti diterima.

## E. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Deskripsi Variabel Penelitian



**a. Variabel Kepemimpinan**

Item  $X_{1,3}$  memperoleh respon terbaik dari responden yaitu mengenai pimpinan memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan dengan nilai rata-rata sebesar 3,22. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini pimpinan berupaya untuk memaksimalkan potensi karyawan dengan harapan karyawan dapat bekerja sesuai dengan ketentuan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan yang diinginkan pihak lainnya.

Item  $X_{1,10}$ , memperoleh respon terburuk dari responden yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai pimpinan menciptakan hubungan baik dengan pegawai sehingga terdapat interaksi yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 2,91. Hasil analisis menunjukkan bahwa selama ini pimpinan menurut karyawan kurang dapat melakukan sosialisasi kepada karyawan sehingga belum terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan. Pemimpin harus berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan

melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah dan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan.

#### **b. Variabel Lingkungan Kerja**

Item  $X_{2,8}$ , memperoleh respon terbaik dari responden yaitu mengenai selalu berupaya untuk menyelesaikan permasalahan dengan kekeluargaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,65. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik ke seluruh karyawan hingga ke pihak eksternal perusahaan. Dengan memiliki kemampuan komunikasi yang baik, karyawan maupun pihak lain akan lebih mudah mengerti apa yang ingin Anda sampaikan dan lakukan. Seorang pemimpin atau *leader* juga harus memastikan bahwa pesan yang ingin disampaikan dapat diterima dengan baik oleh karyawan maupun pihak eksternal yang berkepentingan. Hal ini juga dapat mengurangi risiko kesalahpahaman atau berbeda pandangan antara perusahaan dan karyawan.

Item  $X_{2,2}$ , memperoleh respon terburuk dari responden yaitu mengenai fasilitas kerja yang diberikan instansi memadai dengan nilai rata-rata sebesar 3,11. Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Misalnya fasilitas tempat ibadah, jaminan pengobatan, jaminan hari tua dan lain sebagainya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut,

maka perusahaan mampu menambah semangat dan motivasi karyawan, sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan. Fasilitas sendiri dapat diartikan kemudahan dan dapat pula berarti alat atau bentuk fisik (sarana dan prasarana). Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

**c. Variabel Kinerja**

Item  $Y_{1.5}$ , memperoleh respon terbaik dari responden yaitu mengenai dapat mencapai keefektifan dalam penggunaan waktu kerja dengan nilai rata-rata sebesar 2,98. Efektivitas penggunaan waktu kerja merupakan salah satu upaya untuk memaksimalkan pencapaian hasil kerja, dimana semakin efektifnya penggunaan waktu kerja maka pelaksanaan prosedur kerja dapat dimaksimalkan.

Item  $Y_{1.6}$ , memperoleh respon terburuk dari responden yaitu mengenai dalam bekerja mampu melebihi target yang telah ditetapkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,38. Dalam bekerja dan berkarir, salah satu cara memotivasi karyawan agar tetap bersemangat tinggi adalah dengan menetapkan target kerja yang harus dicapai. Kepercayaan diri lebih dalam bekerja dan berkarir akan memberikan dukungan karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

## **2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Malang**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan maka dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Malang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh instansi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Peranan pimpinan yang dominan itu tampak lebih jelas apabila dikaitkan dengan keharusan berinteraksi dengan lingkungan yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Pimpinanlah yang diharapkan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan para tenaga pelaksana untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang timbul. Pimpinanlah yang dianggap mampu melihat implikasi bagi kehidupan organisasi.

Eksistensi dan perkembangan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan perusahaan penting dan menarik untuk diteliti dalam upaya memahami perkembangan perusahaan yang terjadi dan prospeknya pada masa depan. Salah satu aspek kepemimpinan yang penting terus dipelajari adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan terhadap bawahan (karyawan) yang dapat

memotivasi karyawan secara efektif untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2009). Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilakunya sehingga menentukan pencapaian kinerja karyawan.

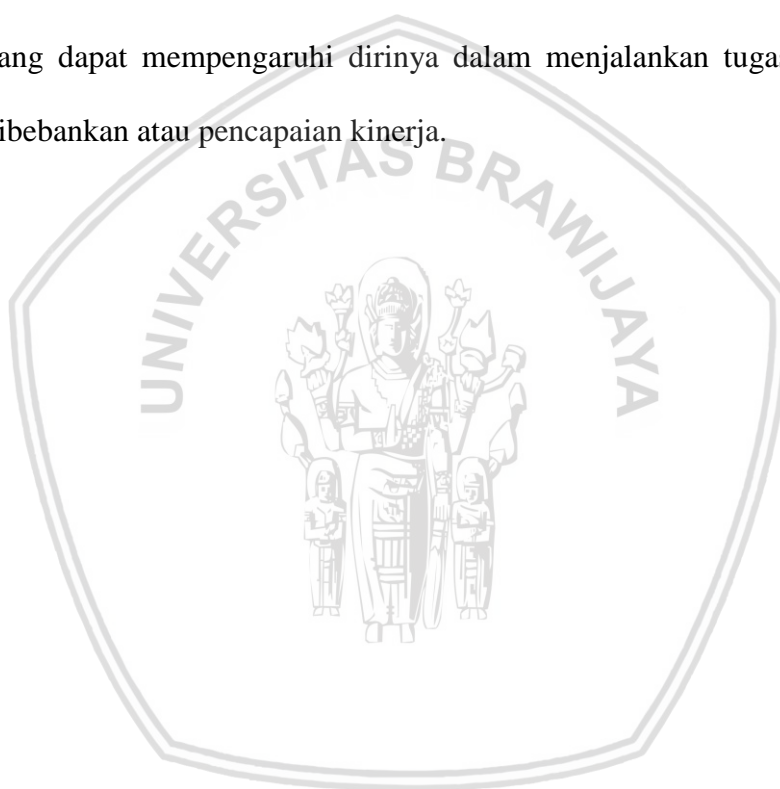
### **3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Malang**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan maka dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Malang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat. Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi lingkungan fisik yang bersifat nyata dan dimensi lingkungan non-fisik yang bersifat tidak nyata. Lingkungan fisik berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Lingkungan kerja fisik meliputi peralatan, bangunan kantor, perabot dan tata ruang. Termasuk juga kondisi jasmaniah tempat pegawai bekerja, meliputi desain, tata letak, cahaya (penerangan), warna, suhu, kelembaban dan sirkulasi udara. Sedangkan yang termasuk ke dalam lingkungan non fisik yaitu suasana sosial, pergaulan antar personil, peraturan kerja (tata tertib) dan kebijakan perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja,

maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan menyelesaikan tugas – tugasnya. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Menurut Nitisemito (2001:183) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan atau pencapaian kinerja.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

4. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai F hitung sebesar 176,716 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai F tabel yaitu diperoleh nilai sebesar 5,740, yang nilainya lebih kecil daripada F hitung ( $176,716 > 5,740$ ). Berdasarkan uji F maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.
5. Hasil uji t yang dilakukan yaitu dengan membandingkan t hitung dengan t tabel maka didapatkan nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2,551 berarti lebih besar daripada t tabel 1,697 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $2,551 > 1,697$ ). Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.
6. Hasil analisis regresi linier berganda dengan melakukan uji t yang dilakukan yaitu dengan membandingkan t hitung dengan t tabel maka didapatkan nilai t hitung untuk variabel lingkungan sebesar 16,174 berarti

lebih besar daripada t tabel 1,697 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $16,174 > 1,697$ ). Berdasarkan hasil analisis lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Dalam upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh pegawai, dimana pimpinan harus lebih aktif dalam mengendalikan aktivitas yang dilakukan oleh pegawai dengan memberikan masukan-masukan serta arahan agar pegawai dapat menjalankan aktivitas operasional instansi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
2. Pimpinan harus menetapkan batas waktu dalam proses penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya dan arahan yang diberikan benar-benar dijalankan sesuai dengan harapan.
3. Instansi harus memberikan dukungan atas aktivitas yang dilakukan pegawai di instansi yaitu dengan menyediakan fasilitas kerja dengan baik serta selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai sehingga proses pendelegasian tugas atau wewenang dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus, 2009, *Manajemen Produksi 2*; Edisi Keempat, Penerbit BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Alex S. Nitisemito, 2000. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Graha Indonesia.
- Arifin, Amirullah, Fauziah, 2003, *Perilaku Organisasi*, Edisi 1, Penerbit Bayumedia, Malang.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi VI. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gatot Rahardjo, 2015, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT .Citra Sukses Eratama, Tangerang
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. cetakan ke-6, Malang: Badan Penerbit Universitas.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Cetakan Kelima. PT. Bumi Aksa.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedua, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Mohyi, A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Prima Ferdiansyah, 2016, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Lumajang)
- Santosa, Singgih. 2006. *SPSS Mengolah data Secara Profesional*. Jakarta: PT. Media Elek Komputindo
- Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, Cetakan Pertama*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Sarwoto, 1991. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta : Kanisius.

- Sedarmayanti.2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.Bandung: CV MandarMaju.
- Sentosa, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Jakarta: LP3S
- Sinungan, Muchdarsyah, 2000, *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sri Lestari, 2010, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Daerah Air Minum Kabupaten Sukoharjo
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta
- Taniredja, Tukiran & Hidayati Mustafidah. 2011, *Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta, Bandung,
- Thoha, M. 2003. *Perilaku Organisasi :Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.Vol. 4 No. 3, pp. 273-293.
- Unna Ria Safitri, 2016, Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Universitas Boyolali)
- Widayat, 2004, *Metode Penelitian Pemasaran*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit, CV. Cahaya Press, Malang.

## LAMPIRAN



**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
Jl. A. Yani No. 98 Telp. ( 0341 ) 491180 Fax. 474254  
**M A L A N G**

Kode Pos 65125

**REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN**  
**NOMOR : 072/34.06.P/35.73.406/2018**

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang serta menunjuk surat Kajur Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya No. 7201/UN10.F03.11.11/PN/2018 tgl. 5 Juni 2018 perihal : Riset/ Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : IMMAS ANJASWATI. (peserta : - orang terlampir).
- b. Nomor Identitas : - 115030107111110.
- c. Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan penelitian skripsi yang berlokasi di:

- Badan pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal *ditetapkan s/d Juli 2018*.

Malang, 6 Juni 2018

An. KEPALA BAKESBANGPOL  
KOTA MALANG  
Sekretaris,

**HERU MULYONO, SIP., MT.**

Pembina

NIP. 19720420 199201 1 001

Tembusan :

- Yth. Sdr. - Kajur Adm. Publik FIA Univ.  
Brawijaya;
- Yang bersangkutan.